

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: 200115081

UDC _____

厦 门 大 学

_____硕士_____学 位 论 文

厦航酒店餐饮服务人员绩效管理探讨

**Research on Performance Management for
F&B Service Staff of Xiamen Airlines Hotel**

林龙城

指导教师姓名: 詹红 教授

专 业 名 称: MBA

论文提交日期: 2006 年 5 月

论文答辩时间: 2006 年 6 月

学位授予日期: 2006 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2006 年 5 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。

本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： 日期： 年 月 日

导师签名： 日期： 年 月 日

论文摘要

近几年来，国内“民工荒”开始出现和蔓延，“和谐社会”要求增加对基层劳动密集型人员的关注；与此同时，厦航酒店管理公司餐饮经营管理模式有了全新变化；内外形势的发展对公司餐饮服务人员管理模式的改进提出了迫切要求。

本篇论文应用绩效管理的理论，在分析企业现状和岗位特点的基础上，对厦航酒店餐饮服务人员的管理进行绩效管理体系的设计。

论文共分五章：

第一章，介绍绩效管理的涵义、功能和原则，阐述具体岗位绩效管理的基本步骤，为餐饮服务人员的绩效管理体系建立提供了理论基础。

第二章，分析公司餐饮服务人员岗位绩效管理体系建立所必须考虑的立足点，包括了企业背景、行业背景、岗位特点、绩效管理体系改进目标。本章的重点是对餐饮服务岗位进行岗位工作分析和管理模式探讨，研究绩效管理能在改进岗位管理模式中发挥的作用。

第三章，详细介绍餐饮服务人员绩效管理体系建立所必须重点解决的两大关键点，即绩效管理模式和绩效考评技术手段的选择过程。

第四章，在前面一至三章研究和分析的基础上，设计公司餐饮服务人员百分制绩效考评体系，并就体系主要内容进行介绍。

第五章，对公司的绩效管理体系现有运行状况进行分析，分析存在问题，提出相应对策。

我相信，文章对改善公司餐饮服务人员绩效管理、乃至劳动密集型服务岗位绩效管理具有一定的理论意义和实践意义。

关键词： 餐饮服务人员；绩效管理；探讨。

ABSTRACT

In recent years, "Lack of countrymen labour" began to emerge and spread in China. Harmonious society requires increasing the attention on substrate labor- dense people. At the same time, business mode and management mode of F&B has fire-new change in Xiamen airlines hotel co. ltd.

Situation's development urgently requires the company to improve management mode of F&B service staff.

This article applies performance management theory. Based on enterprise actuality analyse and post characteristic analyse, the article designs performance management system of Xiamen airlines hotel's F&B service staff.

This article is divided into five chapters:

Chapter 1 introduces meanings, function and principle of performance management, expatiating basal process of material post's performance management and provides theoretic base of F&B service staff's performance management system.

Chapter 2 analyzes the stand of performance management system, including enterprise background, industry background, post characteristic and ameliorating goal of the new performance management system. This chapter's emphases are analyzing post work and discussing management mode, researching performance management's effect on improving post management mode.

Chapter 3 detailedly introduces two key on establishing performance management system of F&B service staff. That is choice process on performance management mode and evaluation technique.

Chapter 4 basing on Chapter one-three's research and analyse, designs "100 point" performance evaluation system of company F&B service staff and introduce this system's main content.

Chapter 5 describes current function status of performance management system. This chapter analyzes existent problem and bring forward corresponding advice.

I believe that this chapter has theoretic and practical meaning on improving the performance management of company F&B service staff, even labor-dense service post's performance management.

Keyword: F&B service staff; Performance management; Research.

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

前 言	1
第一章 绩效管理概述	3
第一节 绩效管理的含义、功能与原则	3
一、绩效及绩效管理的含义	3
二、绩效管理的功能	5
三、绩效管理的原则	6
第二节 绩效管理的基本步骤	7
一、绩效计划	7
二、绩效考评	8
三、评估结果分析、反馈与应用	8
四、绩效管理系统的诊断与改进	9
第二章 公司餐饮服务人员绩效管理背景分析	10
第一节 公司餐饮服务人员绩效管理现状和改进目标	10
一、公司餐饮简介及行业分析	10
二、餐饮服务人员绩效管理现状	13
三、绩效目标体系分解和服务人员绩效管理改进目标	14
第二节 餐饮服务岗位工作分析及管理模式探讨	16
一、餐饮服务人员工作分析	16
二、餐饮服务人员的管理模式争议及探索	19
三、绩效管理是平衡工作效率与顾客满意的有效切入点	23
第三章 餐饮服务人员绩效管理模式和具体考评技术选择	26
第一节 餐饮服务人员绩效管理模式的选择	26
一、常用的绩效管理模式简介	26
二、餐饮服务人员绩效管理模式选择	27
三、餐饮服务人员的 KPI 分析	30
第二节 餐饮服务人员具体考评技术的选择	34

一、关键事件法简介	34
二、其它常用考评技术简介及适用性评价	36
三、考评技术选择的因素	37
四、选择以关键事件法为主的考评技术	38
第四章 公司餐饮服务人员百分制绩效考评体系设计	41
第一节 百分制考评体系概述	41
一、百分制考评目的	41
二、百分制考评基本步骤	41
三、百分制考评领导机构及职责	42
四、考评者和被考评者	43
第二节 服务人员百分制考评操作要求	43
一、各 KPI 的考评方法	43
二、考评加、扣分原则	44
三、考评加、扣分程序	45
第三节 服务人员百分制考评操作标准	46
一、工作直接结果考评标准	46
二、工作行为及态度考评标准	48
第四节 绩效考评结果分析、反馈与应用	52
一、绩效考评结果分析	52
二、绩效考评结果反馈	54
三、绩效结果应用	54
第五章 公司餐饮服务人员绩效管理系统分析及改进对策	57
第一节 绩效管理系统的运行成效	57
第二节 绩效管理系统运行中存在的问题	58
第三节 绩效管理系统改进建议	58
主要参考文献	60
后 记	61

CONTENTS

Preface	1
Chapter 1 Summary of performance management	3
Subchapter 1 Meanings、function and principle of performance management	3
Section 1 Meanings of performance management.....	3
Section 2 Function of performance management	5
Section 3 Principle of performance management.....	6
Subchapter 2 Basal process of performance management	7
Section 1 Planning performance	7
Section 2 Evaluating performance.....	8
Section 3 Analyzing 、feeding back and applying evaluation outcome	8
Section 4 Diagnosing and ameliorating performance management system	9
Chapter two Analyzing performance management background of company F&B service staff.....	10
Subchapter 1 Actuality and ameliorating goal about performance management of company F&B service staff	10
Section 1 Brief introduction of company F&B and industry analysis	10
Section 2 Performance management actuality of company F&B service staff	13
Section 3 Decomposing performance goal system and ameliorating goal about performance management of company F&B service staff	14
Subchapter 2 Work analysis and management mode about F&B service post	16
Section 1 Work analysis of F&B service staff	16
Section 2 Disputing and exploring of the F&B service staff's management mode	19
Section 3 Performance management is effective cut-in point of balancing work Efficiency and client satisfaction.....	23

Chapter 3	Choice on performance management mode and material evaluation technique of F&B service staff...	26
Subchapter 1	Choice on performance management mode of F&B service staff	26
Section 1	Brief introduction of common performance management mode.....	26
Section 2	Choice on performance management mode of F&B service staff....	27
Section 3	Analyzing F&B service staff 'KPI.....	30
Subchapter 2	Choice on material evaluation technique of F&B service staff	34
Section 1	Brief introduction of critical incident approach	34
Section 2	Brief introduction and applicability evaluation of other evaluation technique	36
Section 3	Evaluation technique choice's factor.....	37
Section 4	Choosing evaluation technique basing on critical incident approach	38
Chapter 4	Designing “100 point” performance evaluation system of company F&B service staff.....	41
Subchapter 1	Summary of“100 point” evaluation system	41
Section 1	“100 point” evaluation’s purpose	41
Section 2	Basal process of “100 point” evaluation.....	41
Section 3	Leading organization and responsibility of “100 point” evaluation ...	42
Section 4	Evaluation person and object.....	43
Subchapter 2	Operation requirement of service staff’s “100 point” evaluation.....	43
Section 1	Evaluation method of KPI	43
Section 2	Principle of increasing and decreasing evaluation point	44
Section 3	Program of increasing and decreasing evaluation point.....	45
Subchapter 3	Operation standard of service staff’s “100 point” evaluation	46
Section 1	Evaluation standard of work direct outcome.....	46
Section 2	Evaluation standard of work behavior and attitude	48

Subchapter 4	Analyzing、feeding back and applying performance	
	evaluation outcome	52
Section 1	Analyzing performance evaluation outcome	52
Section 2	Feeding back performance evaluation outcome	54
Section 3	Applying performance evaluation outcome	54
Chapter 5	Analysis and reformative means for the management	
	system of company F&B service staff.....	57
Reference.....		60
Postscript.....		61

厦门大学博硕士论文摘要库

前 言

从 2003 年开始，厦门航空酒店管理有限公司对下属各酒店餐饮经营管理进行了根本性的改革，在酒店管理公司本部设置“餐饮推广部”，以虚拟“餐饮公司”的形式对公司下属各酒店餐饮的经营实施统一的策划、管理。改革取得了良好的效果，餐饮经营收入 2003 年到 2005 年间连续增长 30% 以上，餐饮收入超过了酒店客房收入，这在厦门的酒店业是一个奇迹！餐饮板块不仅改变了原有的亏损状态，而且逐渐成为公司重要的一块赢利板块。

在经营欣欣向荣的同时，也出现了很多隐患，最突出的是，餐饮人员，特别是服务人员的工作满意度水平不高，管理者更多的是参照“X”管理模型，对服务人员总是采取简单的随意性很大的管理方式，对员工的工作满意度重视不够。部门管理者不同，管理方法往往不一样，服务人员的满意度也不一样，员工流动率很大，严重影响了公司餐饮服务品质的统一规范和提高，影响了宾客满意度，限制了公司经营的可持续发展和连锁扩张。

如果说，2003 年以前，上述管理方法在过年劳动力市场供大于求的情况下还是可以勉强维持的。那么，从 2004 年开始，国内开始出现了“民工荒”，而且愈演愈烈，餐饮服务人员招工难度是越来越大，原有的管理模式受到越来越多的质疑。形势的转变要求对餐饮服务人员的管理模式必须从原来的过分注重“工作效率”，转变为实现“工作效率”和“员工满意”的均衡。

基于以上考虑，作为公司的中层管理人员，我急切希望能应用自己所学的知识改进公司餐饮服务人员的管理模式，解决公司发展中的瓶颈问题。于是，从 2003 年底开始，我和其它餐饮管理人员进行了较长时间的探讨，我们认为，绩效管理作为企业管理体系的重要基础，作为提升企业竞争力的有效手段，在改进酒店餐饮服务人员管理模式过程中，同样可以大有作为。从 2004 年下半年开始，结合公司实际和岗位特点，也借鉴了许多绩效管理的研究成果，同时参考了厦门航空乘务队百分制绩效管理的成功经验，我与其它管理人员一道逐步尝试建立并实施以百分制考评体系为核心的餐饮服务人员绩效管理系统，同时在实践中不断地修改、完善。

应该说，从一年多的实践看，尽管尚还存在不少缺陷，百分制绩效考评体系

的尝试建立和实施总体还是成功的，为公司 04-05 年的经营大幅度增长和今后的可持续发展在服务人员管理方面发挥了重要作用。通过百分制绩效考评体系的运行，统一了对服务人员的管理标准、程序和制度，并以此为基础实现对客户服务的标准化，为餐饮的连锁扩大经营打下坚实的基础；同时，该体系为服务人员的工作行为和个人发展均提供了明确的指导途径，提高了员工满意度，有助于实现“工作效率”和“员工满意”的均衡。

从文章结构看，第一章第二节明确了绩效管理四个基本步骤，实际编写中，总体也是按这四个步骤在做；第二、三章主要是写第一个步骤，第四章主要涉及第二、三步骤，第五章主要是写第四步。但各步骤中，都主要是阐述实际操作中碰到的关键和重要的操作环节，非重点的环节则是简单带过。

本文在探讨建立并完善公司餐饮服务人员绩效管理系统的同时，渴望在现有绩效管理理论的实践应用上有所创新和发展，主要是涉及到以下研究领域：

——如何建立劳动密集型服务岗位的绩效管理体系？对于技术人员、销售人员、管理人员等知识、技术密集型岗位的绩效管理，这几年国内有很多新的研究成果。相反的，对于劳动密集型岗位，特别是餐饮服务人员等劳动密集型服务岗位，目前国内在这方面绩效管理的深入研究几乎没有，这是因为这类型的岗位原来在劳动力市场供大于求，被认为是很容易管理的岗位。随着“民工荒”的出现和蔓延，特别是“和谐社会”对基层劳动者关注度的不断增强，对如何改善该类型岗位的管理模式、如何建立该类型岗位合理的绩效管理体系，提出了许多新的课题。

——关键事件考评法在程序化高的岗位如何发挥作用？关键事件考评法因其开发要求相对较高，目前在国内的应用和研究不广泛，也不够深入。其实，关键事件考评法非常适用于工作环境变动不大、程序化高的岗位，本文第三章对这方面的应用也有些新的探索。

由于本人才疏学浅，文中不妥之处，敬请各位老师批评指正。

第一章 绩效管理概述

“绩效管理”作为一个管理学中的词汇已经被越来越多的国内外企业所重视；然而，很多企业并不了解“绩效管理”的真正含义，直接导致了在绩效管理体系建立、执行过程中的误区。因此，我们认为，在探讨厦门航空酒店管理有限公司餐饮服务人员绩效管理的时候，必须对绩效管理首先在理论上有一个全面、正确的认识。

第一节 绩效管理的含义、功能与原则

一、绩效及绩效管理的含义

（一）什么是绩效

Bates 和 Holton (1995) 指出，“绩效是一多维建构，测量的因素不同，其结果也会不同”。[1] 因此，我们要想测量和管理绩效，必须先对其进行界定，弄清楚其确切内涵。

一般可以从组织、团体、个体三个层面上在给绩效下定义，层面不同，绩效所包含的内容、影响因素及其测量方法也不同。就个体即员工层面来讲，人们给绩效所下的定义，尚未达成共识。目前主要有三种观点：

第一种观点认为，绩效应定义为工作结果。Bernadin 等 (1995) 认为，“绩效应该定义为工作的结果，因为这些工作结果与组织的战略目标、顾客满意感及所投资金的关系最为密切”。[1] Kane (1996) 指出，绩效是“一个人留下的东西，这种东西与目的相对独立存在”。[1] 不难看出，“绩效是结果”的观点认为，绩效的工作所达到的结果，是一个人的工作成绩的记录。

第二种观点认为，绩效应定义为工作行为，即“绩效是行为”，这并不是说绩效的行为定义中不能包容目标。Murphy 给绩效下的定义是，“绩效是与一个人在其中工作的组织或组织单元的目标有关的一组行为”。[2] Campbell 指出，“绩效是行为，应该与结果区分开，因为结果会受系统因素的影响”，他在 1993 年给绩效下的定义是，“绩效是行为的同义词。它是人们实际的行为表现并能观察到。就定义而言，它只包括与组织目标有关的行动或行为，能够用个人的熟练程度（即贡献水平）来定等级（测量）。绩效是组织雇人来做并需做好的事情。绩

效不是行为后果或结果，而是行为本身……绩效由个体控制下的与目标相关的行为组成，不论这些行为是认知的、生理的、心智活动的或人际的”。上述认为绩效不是工作成绩或目标的观点的依据是：第一，许多工作结果并不一定是个体行为所致，可能会受与工作无关的其它影响因素影响（Cardy and Dobbins, 1994; Murphy and Clebeland, 1995）；第二，员工没有平等的完成工作的机会，而且，员工在工作中的表现不一定都与工作任务有关（Murphy, 1989）；第三，过分关注结果会导致忽视重要的过程和人际因素，不适当地强调结果可能会在工作要求上误导员工。[2]

第三种观点认为，绩效包括了行为和结果两个方面，行为是达到绩效结果的条件之一。这一观点在 Brumbrach 给绩效下的定义中得到很好的体现，即“绩效指行为和结果。行为由从事工作的人表现出来，将工作任务付诸实施。（行为）不仅仅是结果的工具，行为本身也是结果，是为完成工作任务所付出的脑力和体力的结果，并且能与结果分开进行判断”。[2] 这一定义告诉我们，当对个体的绩效进行管理时，既要考虑投入（行为），也要考虑产出（结果）。绩效包括应该做什么和如何做两个方面。[2]

在本文中，我们主要应用的是第三种观点，即绩效包括了行为和结果，我们认为这种观点比较全面，也更便于绩效管理的实践操作。另外，在实际对绩效的考评操作中，对某些类型的工作中，工作的结果和行为都比较难以全面考评绩效，那么考评将不得不通过工作行为中表现出来的个人特性来加以补充，比如说，工作能力；当然，个人特性在绩效考评的内容中只能占一小部分，起补充作用，否则会影响考评的客观性。也就是说，本文中考评员工个人的绩效内容一般包括了工作结果、工作行为、工作能力等三个方面。

（二）什么是绩效管理

绩效管理是对绩效实现过程各要素的管理，绩效管理是基于企业战略基础之上的一种管理活动。绩效管理是通过战略地图的建立、目标分解与传递、制定绩效计划、绩效考评、并将绩效成绩用于企业日常管理活动中以激励组织或员工业绩持续改进并最终实现战略目标的一种正式管理活动。[3]

绩效管理是一个完整的系统，不是一个简单的步骤。无论是在理论阐述还是管理实践当中，都会遇到这样一个误区：绩效管理=绩效考核，做绩效管理就是

做绩效考核表。这种误区使得许多企业在操作绩效管理时省略了极为重要的目标制定、沟通管理等过程，忽略了绩效管理中需要掌握和使用的技巧与技能，在实施绩效管理中遇到了很多的困难和障碍，企业的绩效管理的水平也处于低层次徘徊。[4]

实际上传统的绩效考评只是绩效管理中的重要环节和手段，它侧重于员工在过去一段时期内工作表现的评估，具有回顾性；而绩效管理则更多体现的是前瞻性，着眼于提高绩效，有效预防不良绩效的发生。

二、绩效管理的功能

对世界五百强及优秀企业大量研究的结果显示，这些全球最优秀的公司，它们的绩效管理体系都发挥着三个非常重要的功能，这三个功能分别是沟通功能、评价功能和导向功能。[3] 一个优秀的绩效管理系统必须加强员工与组织之间的沟通，能够客观公正地评价企业、部门、员工等多个层次的绩效，并能最大限度地激励员工提高绩效。

（一）评价功能

评价功能是绩效管理系统的的基本功能，缺少评价功能的绩效管理系统没有任何实际意义。一个具有良好评价功能的绩效管理系统，能让管理者在最短的时间内获得各层级组织或各层级员工的工作绩效信息，能发现实际工作与期望目标的差距，能给出组织和员工最准确和客观真实的工作业绩反馈。一个优秀的绩效管理系统能起到“标尺”的作用，能在最短的时间内准确度量出一个组织或一名员工的实际工作状况。[3]

（二）导向功能

导向功能是绩效管理的核心功能，缺少导向功能的绩效管理系统是无源之水、无本之木。一个具有导向功能的绩效管理系统，必须促使被考评人员在绩效评比中产生提高绩效的压力，在追求物质回报和发展空间过程中产生提高绩效的动力，最大限度地激发被考评者的工作积极性，把他们的行动统一到组织的目标。

（三）沟通功能

沟通功能是绩效管理系统的纽带功能，它是评价功能和导向功能的基础，缺少了沟通功能的绩效管理系统，绩效管理的各种工作几乎无法开展。沟通功能的价值在于它能打通公司内部横向、纵向和内外情感屏障、交流屏障和信息屏障。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库